

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**  
080111.65 «Маркетинг»

На тему: «Формирование товарной стратегии предприятия»  
(на материалах ООО «Мишутка»)

Научный руководитель	_____	<u>д.э.н., профессор</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Выпускник	_____		<u>Л.В. Слюсаренко</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Рецензент	_____	<u>к.э.н., доцент</u>	<u>Л.А. Иванченко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Нормоконтроль	_____	<u>д.э.н., профессор</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
(институт)  
Кафедра торгового дела и маркетинга  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Суслова  
(подпись) (инициалы, фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме дипломной работы**

Студенту (ке) Слюсаренко Леониду Владимировичу

(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа МРК10-1 080111.65 Маркетинг

(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы Формирование товарной стратегии предприятия. На материалах ООО «Мишутка»

Утверждена приказом по университету № 7876/с от 08.06.2016 года

Руководитель ВКР Ю.Ю. Суслова д.э.н., профессор

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ГЛАВА 1. Теоретические особенности формирования товарной стратегии предприятия, ГЛАВА 2. Анализ товарной политики ООО «Мишутка», ГЛАВА 3 Формирование товарной стратегии ООО «Мишутка»

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных таблиц -28 , рисунков- 14

Рисунок - Типы товарных стратегий

Рисунок - Алгоритм разработки товарной стратегии

Рисунок – Матрица SWOT

Рисунок - Матрица Бостонской консультативной группы

Рисунок – Организационная структура ООО «Мишутка»

Рисунок – Структура розничных предприятий торговли, реализующих товары для детей по размеру, %

Рисунок –Карта стратегических групп конкурентов «уровень цен/широта ассортимента

Рисунок – Торговое пространство ООО «Мишутка»

Рисунок - Матрица BCG ООО «Мишутка»

Таблица – Товарные стратегии в зависимости от этапа ЖЦТ

Таблица - Информационно-методическое обеспечение разработки товарной стратегии предприятия

Таблица – Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия за 2014-2015гг.

Таблица - Оценка нестабильности внешней макросреды ООО «Мишутка»

Таблица - Оценка факторов внешней среды

Таблица - Выявление ключевых факторов внешней среды

Таблица - Характеристика поставщиков ООО «Мишутка»

Таблица - Оценка конкурентной силы

Таблица– Определение торгового пространства по методике Конверса

Таблица - Возрастные сегменты потребителей, %

Таблица – Сегменты потребителей в зависимости от уровня доходов на 1 члена семьи, %

Таблица – Анализ внешней микросреды и прогноз развития конкуренции на рынке

Таблица - Анализ оборота розничной торговли ООО «Мишутка» в 2014-2015гг. в разрезе товарных групп

Таблица – Данные о скидках, предоставляемых поставщиками ООО «Мишутка» и структуре транспортных расходов

Таблица - Структура затрат ООО «Мишутка» на мероприятия по стимулированию сбыта в 2015 году

Таблица – Данные для построения матрицы BCG ООО «Мишутка»

Таблица - Рекомендованные стратегические решения для товарных групп ООО «Мишутка» на основании матрицы BCG

Таблица – Критерии оценки привлекательности отрасли для матрицы GE/McKinsey

Таблица – Результаты оценки привлекательности отрасли в разрезе видов товаров для детей

Таблица – Критерии оценки конкурентных позиций отдельных видов товаров для детей, реализуемых ООО «Мишутка»

Таблица – Результаты оценки конкурентных позиций отдельных видов товаров для детей, реализуемых ООО «Мишутка»

Таблица – Итоги проведения ABC – анализа ассортимента в 2015 году

Таблица – Рекомендации в отношении товарной политики ООО «Мишутка»

Таблица – График заказа продукции ООО «Игрушки детям»

Таблица – Бюджет на проведение продукции ООО «Игрушки детям»

Таблица – Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия с учетом рекомендаций

Таблица – Анализ оборота розничной торговли ООО «Мишутка» в 2014-2015 гг. в резерве товарных групп

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

(подпись)

Ю.Ю. Суслова

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Л.В. Слюсаренко

(подпись, инициалы и фамилия студента))

«\_» \_\_\_\_ 2016г.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
(институт)  
Кафедра торгового дела и маркетинга  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Суслова  
(подпись) (инициалы, фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме дипломной работы**

Студенту (ке) Слюсаренко Леониду Владимировичу

(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа МРК10-1 080111.65 Маркетинг

(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы Формирование товарной стратегии предприятия. На материалах ООО «Мишутка»

Утверждена приказом по университету № 7876/с от 08.06.2016 года

Руководитель ВКР Ю.Ю. Суслова д.э.н., профессор

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ГЛАВА 1. Теоретические особенности формирования товарной стратегии предприятия, ГЛАВА 2. Анализ товарной политики ООО «Мишутка», ГЛАВА 3 Формирование товарной стратегии ООО «Мишутка»

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных таблиц -28 , рисунков- 14

Рисунок - Типы товарных стратегий

Рисунок - Алгоритм разработки товарной стратегии

Рисунок – Матрица SWOT

Рисунок - Матрица Бостонской консультативной группы

Рисунок – Организационная структура ООО «Мишутка»

Рисунок – Структура розничных предприятий торговли, реализующих товары для детей по размеру, %

Рисунок –Карта стратегических групп конкурентов «уровень цен/широта ассортимента

Рисунок – Торговое пространство ООО «Мишутка»

Рисунок - Матрица BCG ООО «Мишутка»

Таблица – Товарные стратегии в зависимости от этапа ЖЦТ

Таблица - Информационно-методическое обеспечение разработки товарной стратегии предприятия

Таблица – Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия за 2014-2015гг.

Таблица - Оценка нестабильности внешней макросреды ООО «Мишутка»

Таблица - Оценка факторов внешней среды

Таблица - Выявление ключевых факторов внешней среды

Таблица - Характеристика поставщиков ООО «Мишутка»

Таблица - Оценка конкурентной силы

Таблица– Определение торгового пространства по методике Конверса

Таблица - Возрастные сегменты потребителей, %

Таблица – Сегменты потребителей в зависимости от уровня доходов на 1 члена семьи, %

Таблица – Анализ внешней микросреды и прогноз развития конкуренции на рынке

Таблица - Анализ оборота розничной торговли ООО «Мишутка» в 2014-2015гг. в разрезе товарных групп

Таблица – Данные о скидках, предоставляемых поставщиками ООО «Мишутка» и структуре транспортных расходов

Таблица - Структура затрат ООО «Мишутка» на мероприятия по стимулированию сбыта в 2015 году

Таблица – Данные для построения матрицы BCG ООО «Мишутка»

Таблица - Рекомендованные стратегические решения для товарных групп ООО «Мишутка» на основании матрицы BCG

Таблица – Критерии оценки привлекательности отрасли для матрицы GE/McKinsey



Таблица – Результаты оценки привлекательности отрасли в разрезе видов товаров для детей

Таблица – Критерии оценки конкурентных позиций отдельных видов товаров для детей, реализуемых ООО «Мишутка»

Таблица – Результаты оценки конкурентных позиций отдельных видов товаров для детей, реализуемых ООО «Мишутка»

Таблица – Итоги проведения ABC – анализа ассортимента в 2015 году

Таблица – Рекомендации в отношении товарной политики ООО «Мишутка»

Таблица – График заказа продукции ООО «Игрушки детям»

Таблица – Бюджет на проведение продукции ООО «Игрушки детям»

Таблица – Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия с учетом рекомендаций

Таблица – Анализ оборота розничной торговли ООО «Мишутка» в 2014-2015 гг. в резерве товарных групп

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

(подпись)

Ю.Ю. Суслова

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Л.В. Слюсаренко

(подпись, инициалы и фамилия студента))

«\_» \_\_\_\_ 2016г.

## **РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа в форме дипломной работы по теме «Формирование товарной стратегии предприятия на материалах ООО «Мишутка» содержит 70 страниц текстового документа, 1 приложение, 55 использованных источников.

**СТРАТЕГИЯ, ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ, ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ.**

Объект анализа – ООО «Мишутка».

Цель анализа:

- проведение анализа товарной политики предприятия;
- выбор стратегических альтернатив в рамках товарной стратегии предприятия;
- разработка стратегии и ее экономическое обоснование.

В результате анализа товарной политики предприятия, включающего его характеристику и анализ внешней и внутренней среды осуществлен выбор стратегических альтернатив в рамках товарной стратегии. Выбрана и разработана наиболее оптимальная товарная стратегия и дано ее экономическое обоснование.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические особенности формирования товарной стратегии предприятия.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды товарных стратегий предприятия.....	7
1.2 Информационно-аналитическое обеспечение разработки товарной стратегии предприятия.....	14
1.3 Процесс разработки товарной стратегии предприятия и его методическое обеспечение.....	17
2 Анализ товарной политики ООО «Мишутка».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мишутка»	26
2.2 Анализ внешней среды ООО «Мишутка».....	30
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Мишутка» .....	45
3 Формирование товарной стратегии ООО «Мишутка».....	50
3.1 Выбор стратегических альтернатив в рамках товарной стратегии ООО «Мишутка».....	50
3.2 Выбор и разработка товарной стратегии.....	57
3.3 Экономическое обоснование стратегии ООО «Мишутка».....	60
Заключение.....	63
Список использованных источников.....	65
Приложения.....	69

## **ВВЕДЕНИЕ**

Для осуществления успешной деятельности предприятия на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная.

Стратегические решения по товару являются главенствующими в рамках общей стратегии предприятия. Это связано с тем, что товар (услуга) служит эффективным средством воздействия на рынок, главной заботой предприятия и источником получения прибыли. Кроме того, именно товар представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта. В связи с этим американский маркетолог С. Маджаро совершенно справедливо отметил: «Если товар не в состоянии удовлетворить покупателя и его потребности, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке».

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и предусматривает решение принципиальных задач, связанных с:

- оптимизацией структуры предлагаемых товаров (услуг) вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;
- разработкой и внедрением на рынок товаров-новинок;
- обеспечением качества и конкурентоспособности товаров;
- принятием решений, связанных с рыночной атрибутикой товаров.

Разработку товарной стратегии невозможно отделить от общих условий деятельности предприятия, специфики его внешней маркетинговой среды. В современных рыночных условиях роль товарной стратегии предприятия возрастает, а дискуссионный характер отдельных аспектов формирования товарной стратегии обуславливает актуальность темы данной дипломной работы.

Целью данной работы является формирование товарной стратегии для ООО «Мишутка».

Для достижения поставленной цели в ходе работы решаются следующие задачи:

- рассмотрено понятие, сущность и виды товарных стратегий предприятия;
- изучено информационно-аналитическое обеспечение разработки товарной стратегии предприятия;
- рассмотрен процесс разработки товарной стратегии предприятия и его методическое обеспечение;
- дана организационно-экономическая характеристика предприятия;
- проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- осуществлен выбор стратегических альтернатив в рамках товарной стратегии предприятия;
- осуществлен выбор и разработка товарной стратегии;
- дано экономическое обоснование стратегии предприятия.

Объект исследования – ООО «Мишутка», предмет – товарная стратегия предприятия.

Теоретической основой написания работы являются научные труды отечественных и зарубежных маркетологов по теме работы (И.Л. Акулич, Г.Л. Багиева, Е.П. Голубкова, Ф. Котлера, Р.А. Фатхутдинова и других), а также материалы периодической печати по данному вопросу.

Методологической основой написания работы является совокупность общенаучных, аналитико-прогностических методов, а также методических приемов, заимствованных из различных областей знаний.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе работы раскрываются теоретические особенности формирования товарной стратегии предприятия, в частности дается понятие, сущность и виды товарных стратегий, изучается информационно-

аналитическое обеспечение разработки товарной стратегии, рассматривается процесс разработки стратегии и его методическое обеспечение.

Во второй главе проводится анализ товарной политики предприятия, в ходе которого дается организационно-экономическая характеристика предприятия, проводится анализ внешней и внутренней среды.

В третьей главе работы осуществляется формирование товарной стратегии предприятия для чего проводится выбор стратегических альтернатив в рамках товарной стратегии, выбор и разработка стратегии и ее экономическое обоснование.

Общий объём работы составил 67 страниц.

Список использованных источников литературы включает в себя 55 источников литературы.

# 1 Теоретические особенности формирования товарной политики предприятия

## 1.1 Понятие, сущность и виды товарных стратегий предприятия

К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход. Это означает, что любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно «работает» на конечные цели. Такой подход требует концентрации усилий на решающих направлениях [17].

Стратегия – это долговременный курс товарной политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных задач. Разработанная применительно к тому или иному периоду (3-5 лет и более) товарная стратегия в основе своей, в течение данного времени остается, как правило, практически неизменной [18].

Существует 7 возможных типологий товарных стратегий (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Типы товарных стратегий [14]

### 1. По отношению к размерам и структуре рынка:

- расти вместе с рынком (предполагается, что рост рынка обусловлен факторами, которые не нужно специально обеспечивать, т.е. рынок растет как бы «сам по себе», а предприятие должно следовать за его ростом, сохраняя или увеличивая свою долю рынка);

- расширять рынок (предприятие само должно обеспечить рост рынка за счет новых товаров, групп покупателей, регионов сбыта и т.д.);
- завоевать господство на существующем рынке;
- захватить и удерживать долю рынка, обеспечивающую безубыточное функционирование и конкурентоспособность;
- сегментировать рынок и монополизировать сегмент;
- освоить полную номенклатуру товаров данного типа и удерживать определенную долю на всех сегментах данного рынка;
- улучшать свои показатели путем вертикальной интеграции (с поставщиками и потребителями);

2. По выбору ведущих факторов обеспечения спроса [22]:

- ориентация на товары высокого спроса;
- ориентация на уровень цен;
- ориентация на качество продукции;
- ориентация на новизну продукции;
- ориентация на покупателей, приверженных одной торговой марке;
- ориентация на послепродажное обслуживание;
- ориентация на специальные формы оплаты и ценообразования (кредит, рассрочка, скидки и т.п.);

3. По выбору степени активности маркетинга по отношению к потребителю [11]:

- ориентация на адаптацию к спросу;
- ориентация на создание спроса;

4. По реагированию на изменения рыночной конъюнктуры:

- отслеживание текущих изменений;
- проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем экстраполяции текущих изменений;
- проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем анализа слабых сигналов, скрытых факторов и т.п.;

5. По выбору типа реакции на изменение рыночной конъюнктуры



[8]:

- изменение объемов производства;
- изменение номенклатуры товаров;
- изменение цен;
- изменение каналов сбыта;

6. По модификации товара при изменениях рыночной конъюнктуры:

- новаторство;
- движение за лидером, задающим на рынке новые модели, т.е. повторение его нововведений; при этом конкурентоспособность обеспечивается более высоким качеством товара, его сопровождением, ценой или лучшей организацией работы каналов сбыта;

- «суб-новаторство» — усовершенствование новых элементов, введенных другими предприятиями, повышение качества, надежности и безопасности (в том числе, экологической), придание товару дополнительных свойств, привлекающих потребителя, снижение себестоимости;

7. По формированию и сохранению индивидуальности предприятия [24]:

- специфические характеристики товара, упаковки, способов продажи, содержания и способов подачи рекламы, сохраняемые при всех модификациях товара для формирования индивидуальности предприятия;
- специфические способы изменения характеристик товара или способов сбыта при их модификации, совершаемые так, чтобы в этих изменениях просматривалась индивидуальность данного предприятия.

Приведенный перечень не является исчерпывающим. Товарные стратегии для конкретных предприятий могут включать любые непротиворечивые комбинации из выше перечисленных.

Известный маркетолог Ж.-Ж. Ламбен в свою очередь выделяет три группы стратегий [33]:

- базовые стратегии;

- конкурентные стратегии;
- стратегии роста.

Базовые стратегии. Их выбор заключается в анализе и уточнении природы конкурентного преимущества, которым обладает предприятие на рынке. Если предприятие делает ставку на лидерство в области затрат (экономии на издержках), то оно использует стратегию массового маркетинга (преимуществ по издержкам). Необходимой предпосылкой применения данной стратегии является большая доля рынка или другие существенные преимущества, которыми обладает предприятие для экономии на издержках (например, наличие дешевого сырья) [33].

Если предприятие пытается сформировать свое конкурентное преимущество за счет превосходящих качеств и свойств товара, которые отличают его от предложений конкурентов, то оно использует стратегию дифференцированного маркетинга. При этом товар предназначается для разных потребителей, и предприятие добивается глубокого проникновения в каждый из осваиваемых сегментов. Разработка множества индивидуализированных, отличающихся друг от друга товаров требует, как правило, более высоких издержек, но успешная дифференциация позволяет добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену [7].

Третья базовая стратегия - это стратегия специализации, т.е. концентрации на нуждах одного сегмента, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Эта стратегия довольно привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка предприятие предлагает концентрировать свои усилия на большой доле одного рыночного сегмента.

Стратегии роста осуществляются по трем различным направлениям:

интенсивный рост (стратегия, предусматривающая рост по отношению к базовому рынку); интеграционный рост (стратегия, предусматривающая объединение усилий с другими предприятиями); диверсификационный рост (стратегия, основанная на освоении возможностей вне сферы обычной деятельности предприятия).

Интенсивный рост актуален, если предприятие не исчерпало полностью возможности, связанные с товарами на рынках, на которых оно действует. В рамках этой стратегии существуют следующие возможности роста [1]:

- проникновение на рынок (стремление увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках за счет привлечения новых покупателей, обнаружения новых возможностей использования товара и т.д.);

- расширение и развитие рынка (стремление увеличить объем продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки за счет освоения новых сегментов, проникновения на новые географические рынки и освоение новых каналов сбыта);

- разработка новых товаров (стремление увеличить объем продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует предприятие).

Интеграционный рост актуален, если предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные для неё звенья в цепи производства и продажи товара. В рамках этой стратегии различают [33]:

- вертикальную интеграцию, предусматривающую объединение усилий с поставщиками сырья или посредниками, которые занимаются сбытом продукции предприятия;

- горизонтальную интеграцию, предусматривающую усиление позиций предприятия за счет поглощения или контроля определенных конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан, если сфера деятельности (отрасль), в которой функционирует предприятие, представляет мало

возможностей для роста и обеспечения рентабельности, а также, если позиции конкурентов очень сильны. Маркетологи различают [36]:

- чистую диверсификацию (дивергенцию), которая представляет собой освоение новых видов деятельности, не связанных с традиционным профилем предприятия ни в технологическом, ни в коммерческом плане;

- концентрическую диверсификацию (конвергенцию), при которой предприятие осваивает сходные отрасли и сферы деятельности, дополняющие существующие в технологическом или коммерческом плане. Диверсификация представляет собой наиболее динамичную и сложную маркетинговую стратегию поведения предприятия, поскольку требует значительных усилий и финансовых затрат для реализации [46].

Конкурентные стратегии предполагают учет позиций и действий конкурентов. Их разработка основывается на анализе распределения долей рынка между предприятиями и предусматривает четыре варианта конкурентного поведения:

- стратегии лидера рынка;
- «бросающего вызов»;
- «следующего за лидером»;
- специалиста.

Стратегии лидера - распространяются на предприятия, занимающие доминирующую позицию на рынке за счет самой высокой доли, которые представляют собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его [55].

Второй вариант конкурентного поведения - стратегия «бросающего вызов», распространяется на предприятие, которые не занимают доминирующей позиции, но претендуют на лидера и применяют агрессивную, наступательную стратегию, цель которой - занять место лидера и увеличить свою рыночную долю [33]. При этом используется фронтальная атака, когда против конкурента используются те же средства, которые применяет он сам и фланговая атака, когда борьба с лидером осуществляется на том стратегическом направлении, где он плохо защищен. Классическая стратегия «бросающего вызов» - атаковать через цену, т.е. предложить тот же

товар, но по существенно низкой цене.

Третий вариант конкурентного поведения - стратегия «следующего за лидером», используется предприятиями с небольшой долей рынка, которые выбирают адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами [33]. Такие предприятия являются последователями и преследуют цель «мирного сосуществования», но при этом им необходимо концентрировать свое внимание на прибыли, а не на увеличении объема продаж и доли рынка: они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

Четвертый вариант конкурентного поведения - стратегия специалиста (нишера) - распространяется на предприятия, которые концентрируют свои усилия на одном сегменте. Эта конкурентная стратегия совпадает со стратегией концентрации, основанной на узкой специализации, обеспечивающей более глубокое удовлетворение потребностей в сегменте и получение на этой основе прибыли.

Различают также товарные стратегии в зависимости от этапа ЖЦТ (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Товарные стратегии в зависимости от этапа ЖЦТ [34]

Параметры	Фаза выведения на рынок	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза насыщенности	Фаза спада (упадка)
Характеристика					
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно растущий	Стабилизирующийся	Падающий
Прибыль	незначительная	Максимально растущая	Замедленно растущая	Медленно растущая	Низкая или нулевая
Потребители	Новаторы	Массовый рынок	Массовый рынок	Консерваторы	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Устойчиво растущее	Большое	Медленно уменьшающееся	Сокращающееся
Ответная реакция производителей					
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Углубление рыночных позиций	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства	Изъятие наиболее убыточных товаров
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но относительно более низкие	Относительно сокращающиеся	Растущие	Низкие
Основные усилия	Формирование представления	Формирование	Создание приверженности	Закрепление приверженности	Выборочное воздействие

маркетинга	о товаре	предпочтения к марке	сти к марке	к марке	
Распределение товара	Неравномерно е	Интенсивное	Интенсивное	Экстенсивное	Выборочное

Окончание таблицы 1.1

Параметры	Фаза выведения на рынок	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза насыщенности	Фаза спада (упадка)
Цена	Самая высокая	Высокая, но понижающаяся в конце фазы	Сравнительно низкая	Самая низкая	Выборочно возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Дифференцированно-модернизированный	Относительно высокой рентабельности

При определении товарной политики надо учитывать, что один и тот же продукт на разных рынках может находиться на различных стадиях жизненного цикла. Переход от одной фазы ЖЦТ к другой происходит обычно плавно, без скачков. В силу этого служба маркетинга должна внимательно следить за динамикой продаж и прибыли, чтобы уловить границы фаз и, следовательно, вносить изменения в программу маркетинга, перераспределять маркетинговые усилия, скорректировать структуру комплекса маркетинга [34].

Особенно важно уловить стадию насыщения, а еще более - спада, поскольку держать на рынке «больной товар» убыточно. Стратегический выбор должен быть обоснован, для чего предприятию необходима информация.

Далее перейдем к рассмотрению информационно-аналитического обеспечения разработки товарной стратегии.

## **1.2 Информационно-аналитическое обеспечение разработки товарной стратегии предприятия**

Информация - это средство общения людей, через нее мы получаем сведения об окружающем мире и происходящих в нем процессах. Сама по себе информация может быть отнесена к категории абстрактных понятий, но ряд таких особенностей, как возможность записи, стирания, передачи приближают ее к материальным объектам [28]. Информация имеет

различные формы представления, чаще всего – это печатный текст, документы, таблицы. С кибернетических позиций понятие «информация» трактуется как мера устранения неопределенности о каком-либо факте или явлении и представляется как совокупность сведений, выступающих объектом передачи, хранения и обработки.

К наиболее распространенным методам сбора информации относительно значимости тех или иных характеристик продукта относятся различные виды метода опроса: массовый опрос (для квалификации качественной информации), групповой опрос (фокус-группы) и индивидуальный опрос (например, глубинные интервью). В последнее время данные методы воспринимаются специалистами с определенным скепсисом. Причины обусловлены несколькими факторами [12].

Во-первых, существует риск того, что сработают ошибки системного характера, во-вторых, ошибки могут быть допущены и на этапе сбора информации, в-третьих, сам инструментарий, который используется на практике, не всегда позволяет получить необходимую информацию. Правильно было бы вести речь не о значимых факторах, а о факторах, которые осознаются как таковые. Зону неосознаваемого исследовать подобными методами невозможно. В течение последних лет активно используются альтернативные методы сбора информации относительно значимости тех или иных параметров. К ним относятся ассоциативные, проективные и т.п. методы [19].

Каждый этап формирования товарной стратегии предприятия имеет собственную информационно-методическую базу. Для каждого этапа собирается специфическая входная информация и на основе этой информации проводится расчет тех или иных экономических показателей. Таким образом, разработка товарной стратегии начинается с комплексного исследования рынка, т.е. диагностики внешней среды предприятия, определения состояния рынка, потребительских предпочтений и среды конкурентов.

Второй этап экономического анализа работы предприятия позволяет

дать оценку внутренних резервов и потенциальных возможностей предприятия при работе на определенном рынке товаров, а также определить выгодность производства или реализации того или иного товара. По результатам исследований на этом этапе выводится количественная оценка производимых/ реализуемых предприятием продуктов, на основе которых разработчики стратегии принимают решение о дальнейшем производстве или реализации товара и разработки конкретных мероприятий, стимулирующих сбыт [19].

Третий этап оптимизации товарно-ассортиментной политики. Под результатом оптимизации товарно-ассортиментной политики предприятия понимается такой вариант товарного ассортимента, который обеспечит наибольшее удовлетворение потребительского спроса и принесет прибыль [25]. Информационно-методическая база необходимая для формирования товарной стратегии предприятия представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Информационно-методическое обеспечение разработки товарной стратегии предприятия [40]

Входная информация	Основные показатели	Выходная информация
1. Комплексное исследование рынка		
1.Информация состояния рынка (данные государственных статистических ведомств, результаты опросов) -объем ввоза-вывоза продукции -объем производства -данные о рентабельности спроса. 2.Данные о товарах и товарах аналогах (из системы учета предприятия, результаты полевых исследований рынка) набор потребительских свойств -цена реализации -время поставки -список предоставляемых послепродажных услуг. 3.Данные о предприятиях заказчика -специфика основного	1.Емкость рынка. 2.Доля предприятия на анализируемом рынке. 3.Показатели потребительских предпочтений по каждому анализируемому свойству товара. 4.Зависимость цены от потребительских свойств товара. 5.интегральный показатель конкурентоспособности товаров предприятия. 6.Зависимость объема продаж от определяющих его факторов.	1.Список основных конкурентов и их предприятий на рынке. 2.Значение интегрального показателя конкурентоспособности для каждого товара. 3.Набор потребительских свойств товаров и их фактические значения. 4.Результаты анкетных опросов по определенным потребительских предпочтений по каждому анализируемому потребителем свойству. 5.Оценка потребительского спроса на товары предприятия.



производства -платежеспособность -территориальная удаленность.		
---	--	--

Окончание таблицы 1.2

Входная информация	Основные показатели	Выходная информация
4.Параметры, характеризующие спрос на товары предприятия -объем продаж предприятия -объем выпуска и товарных остатков.		
<b>2. Экономический анализ предприятия</b>		
1.Данные системы учета предприятия А. Объем продаж каждой товарной группы. Б.цены реализации изделий. 2.S-образная кривая жизненного цикла товара-аналога: динамика объема реализации и прибыли.	1.Объем сбыта за период. 2.Доля продукции каждого наименования в общем сбыте предприятия. 3.Покрытие затрат за счет товара: А.полное Б.частичное В.тенденция покрытия 4.Рентабельность каждого вида товаров. 5.Коэффициент реализуемости товаров.	Набор товаров, остающихся в ассортименте предприятия в виде списка: А.в верху списка – наиболее перспективные. Б.в низу – наименее перспективные. В.отдельно – перечень товаров, исключаемых из ассортимента.
<b>3. Оптимизация товарного ассортимента</b>		
1.Затраты, связанные с продажей товаров, рекламой, послепродажным обслуживанием. 2.Цены товаров. 3.Рыночный спрос на товары предприятия. 4.Запасы. 5.Торговые площади предприятия. 5.Наличие рабочей силы.	1.Прибыль. 2.Повышение объема продаж. 3.Завоевание предпочтений целевого сегмента.	1.Список наименований товаров для продажи. 2.Объем продаж продукции по каждому наименованию. 3.Оптимальная цена реализации.

Таким образом, можно сказать, что для разработки товарной стратегии необходим большой объем как внутренней, так и внешней информации.

### 1.3 Процесс разработки товарной стратегии предприятия и его методическое обеспечение

Разработка стратегии является частью процесса стратегического управления предприятием, который состоит из пяти взаимосвязанных составляющих - процессов, которые логически вытекают один из другого.

Существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность [44]. Схематически разработки товарной стратегии изображен на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Алгоритм разработки товарной стратегии [49]

Анализ среды обычно является исходным процессом, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех её составляющих: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды организации [40].

Определение миссии и целей организации состоит из трех подпроцессов. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего

функционирует фирма и к чему она стремится [31].

На этапе выбор стратегии принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Определение стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.д.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих её в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь [33].

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логическим завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Основные задачи любого контроля следующие: определение того, что и по каким показателям проверять; оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; осуществление корректировки, если она необходима.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли её реализация к достижению поставленных целей [25].

Можно выделить два направления развития стратегического управления товарной политикой на предприятии.

Первое – «регулярное стратегическое управление» – является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих систем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Это направление имеет наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано [25].

Второе направление «стратегическое управление в реальном масштабе

времени». Связано с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления [29].

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Кульминационным моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечила бы максимальную эффективность работы организации в будущем [20].

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. Существует несколько простых и более сложных методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Они могут использоваться локально или в определенной комбинации, в зависимости от поставленной задачи.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя данный метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Томсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым

должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для неё, заключенных во внешней среде [41].

Сильные стороны: известный лидер рынка, адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация персонала, хорошая репутация у потребителей, защищенность от сильного конкурентного давления, подходящая технология, преимущество в области издержек, проверенный временем менеджмент, наличие инновационных способностей и возможности их реализации, возможности получения экономии по различным направлениям деятельности.

Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений, ухудшающаяся конкурентная позиция, недостаток управленческого персонала и глубины видения проблемы, отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности, плохое отслеживание процесса выполнения стратегии, отставания в области исследований и разработок, слабое представление о рынке, слабые маркетинговые исследования, неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии [43].

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производственной линии, добавление сопутствующих продуктов, возможность перейти в группу с лучшей стратегией, ускоренный рост рынка [46].

Угрозы: - возможности появления новых конкурентов, неблагоприятная государственная политика, рост продаж замещающего продукта, возрастающее конкурентное давление, изменение потребностей и вкусов потребителей, неблагоприятные демографические изменения.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними [41]. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 1.3).

	Возможности: 1. 2...	Угрозы: 1. 2...
Сильные стороны: 1. 2...	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны: 1. 2...	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рисунок 1.3 - Матрица SWOT [41]

В отношении поля СИВ организации следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для поля СИУ стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз из внешнего окружения. Стратегия в поле СЛВ должна быть построена таким образом, чтобы посредством возможностей из внешнего окружения попытаться преодолеть слабые стороны организации. В отношении поля СЛУ организация должна выработать такую стратегию, которая бы позволила ей избавиться от возможных угроз и усилить слабые стороны [43].

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если её использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить ту же угрозу. Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно не только уметь раскрывать возможности и угрозы, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления профиля фирмы. Данный метод удобно применять для составления профиля

отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить значительную значимость для организации отдельных факторов среды. Метод составления профиля среды состоит в следующем [55].

В таблицу профиля среды (рис. 1.4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка/

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A \times B \times C$
1.				
2.				
3.				
4...				

Рисунок 1.4 - Таблица профиля среды [43]

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. При этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьёзного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания [38].

Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работает организация, является разработанная бостонской консультативной группой (БКГ) матрица. СЗХ – отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход. В этой матрице для определения перспектив развития организации предлагается использовать единственный показатель – рост объема спроса. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей её ведущему конкуренту [22].

Матрица БКГ указывает на четыре основные позиции бизнеса (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Матрица Бостонской консультативной группы [32]

- «Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли и одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства.

- «Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли.

- «Дикая кошка» или «вопросительный знак», имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для неё характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества [22].

- К «собакам» относят организации с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим организациям не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям.

Пунктирная линия на рисунке показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров» [25].

Преимущества модели:



- модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы и соответственно для анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- модель представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации.

Недостатки модели:

- не всегда правильно оценивает возможности бизнеса для единицы, определенной как "собака", может порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса;
- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций;
- нацелена на супер рост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления [15].

В нашей стране пока нет широкой практики использования матрицы БКГ, т.к. еще не сложился рынок, нет достаточной информации, но опытные расчеты подтверждают целесообразность её применения, особенно в крупных, многоотраслевых организациях, производящих продукцию различного назначения и поэтому работающих на разных рынках.

Таким образом, подытожив проведенный в данной главе работы анализ можно сделать вывод, что товарная стратегия является одним из факторов определяющих эффективность деятельности предприятия, что обуславливает значимость ее разработки. Далее перейдем к исследованию товарной политики ООО «Мишутка», что позволит в дальнейшем обосновать решения в области товарной стратегии предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы было формирование товарной стратегии для ООО «Мишутка».

Объект исследования – ООО «Мишутка».

Анализ товарной политики позволил сделать следующие выводы:

- основной целью работы магазина является удовлетворение потребности населения в детских товарах;
- поставка продукции для реализации ООО «Мишутка» осуществляется исключительно российскими производителями на условиях отсрочки платежа в размере 30 дней;
- наряду с имеющейся конкуренцией на рынке присутствует наиболее интенсивная конкуренция между ООО «Мишутка» и «Школьник» - так как у них аналогичные позиции по критериям «широта ассортимента» и «уровень цен»;
- торговое пространство предприятия не пересекается с торговым пространством основных конкурентов, то есть образуются «свободные зоны»
- население, не принадлежащее к торговому пространству магазинов;
- потребители продукции предприятия, это преимущественно женщины в возрасте до 35 лет с уровнем дохода от 15 до 30 тыс.руб. на 1 члена семьи;
- наибольшую долю в обороте розничной торговли ООО «Мишутка» как в прошлом, так и в отчетном периоде анализа занимает такая группа товаров, как «развивающая игрушка» (21,25 и 20,42% соответственно);
- максимальная средняя наценка в магазине присутствует на группу «мебель» и «игрушки для детей до 1 года» - 28-29%, а минимальная на «развивающие игрушки» – 26%;

Для выбора товарной стратегии использованы следующие методы: построение матрицы BCG; построение матрицы GE (General Electric)/McKinsey, ABC-анализ.

Рассматриваемое предприятие торговли имеет сильные позиции в отношении такой группы товаров как мягкая игрушка. Постоянными

источниками основного дохода компании являются развивающая игрушка, сборные конструкции, игрушки для детей младше 1 года.

В качестве расчетных мероприятий в рамках выбранной стратегии для ООО «Мишутка» предлагается укрепить позиции по наиболее прибыльным и привлекательным рынку товарным группам, в частности по группе «мягкая игрушка». Так предприятию предлагается заключение договора на эксклюзивное право поставки продукции ООО «Игрушки детям» (г.Новосибирск) на рынок города Красноярска.

Продукция ООО «Игрушки детям» заменит в ассортименте предприятия продукцию «Виконт», присутствующую в ассортименте абсолютно всех предприятий-конкурентов.

При соблюдении условий заказа уже за 1 год объем продаж превысит оборот по продукции ООО «Виконт» на 959,1 тыс.руб.

Общий бюджет на продвижение на 1 год составит 2914,8 тыс.руб. 50% затрат, связанных с выходом продукции на рынок, будет нести поставщик.

В результате расширения ассортимента предприятия его выручка возрастет на 6000 тыс.руб., что приведет к увеличению чистой прибыли на 479 тыс.руб. или на 15,74%.

Ввод нового поставщика мягкой игрушки позволит увеличить долю данной продукции в общем объеме реализации с 16,12 до 29,63% или на 13,51%, в результате чего оборот по данной продукции составит 11038 тыс.руб., то есть возрастет на 119,09%.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамишвили, Г. Г. Операция маркетинг. Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г. Г. Абрамишвили. – Москва: Международные отношения, 2009. – 240 с.
2. Абчук, В. А. Азбука маркетинга / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург: Союз, 2011. – 270 с.
3. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев. – Москва: Новости, 2010. – 256 с.
4. Акулич, И. Л. Основы маркетинга: учебник / И. Л. Акулич. - Минск: Высшая школа, 2008. – 236 с.
5. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 400 с.
6. Ансоф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 656 с.
7. Ансоф, И. Стратегическое управление /И. Ансоф. – Москва: Экономика, 2008. – 519 с.
8. Афанасьев, М. А. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М. А. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2013. – 250 с.
9. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев. - Москва: Экономика, 2011.- 703 с.
10. Балакирев, С. В. Управление товарным ассортиментом на основе концепции категорийного менеджмента / С. В. Балакирев // Маркетинг PRO. – 2010. - №4. – С.15-16.
11. Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 219 с.
12. Беклешов, Д. М. Практическое использование маркетинга: учебное пособие / Д. М. Беклешов. - Москва: ВКШ, 2009. - 279 с.
13. Беклешов, Д. М. Реклама в системе маркетинга / Д. М. Беклешов. - Москва: Высшая школа, 2009. - 278 с.

- 14.Белкин, А. В. Введение в маркетинг / А. В. Белкин. – Таллинн: Пако, 2010. – 87 с.
- 15.Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие / И. К. Беляевский - Москва: Финансы и статистика, 2011. – 320 с.
- 16.Березин, И. С. Маркетинг и исследования рынков / И. С. Березин. - Москва: Русская Деловая Литература, 2014.- 416 с.
- 17.Божук, С. Г. Маркетинг: учебник для вузов / С. Г. Божук. – Санкт-Петербург: Стандарт третьего поколения. – 2012. – 448 с.
- 18.Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие / В. В. Бондаренко. - Москва: КНОРУС, 2010. - 232 с.
- 19.Веселов, А. И. Формирование товарной политики предприятий на основе моделирования денежных потоков / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 5. - С. 91-97.
- 20.Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О. С. Виханский. – Москва: Гардарика, 2013. – 283 с.
- 21.Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчилль. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 752 с.
- 22.Годин, А. М. Маркетинг: учебное пособие / А. М. Годин. – Москва: Дашков и Ко, 2009. – 211 с.
- 23.Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2008. – 416 с.
- 24.Голубков, Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2011. – 656 с.
- 25.Гольцов, А. В. Стратегический маркетинг / А. В. Гольцов. – Рязань.: Март, 2011. – 351 с.
- 26.Грузинов, В. П. Схема маркетинговой деятельности / В. П. Грузинов. - Москва: Инфра – М, 2011. – 305 с.
- 27.Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Москва: Финансы, учет, аудит, 2009. – 464 с.

- 28.Евдокимов, Ф. И. Азбука маркетинга: учебное пособие / Ф. И. Евдокимов. – Донецк: Сталкер, 2012. - 432 с.
- 29.Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса / В. С. Ефремов. - Москва: Финпресс, 2013. – 109 с.
- 30.Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2009. – 256 с.
- 31.Комарова, Н. В. Маркетинг: опыт и перспективы: учебное пособие / Н. В. Комарова. – Москва: ВЦОПТ, 2014. - 106 с.
- 32.Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Прогресс, 2010. – 736 с.
- 33.Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Наука, 2013. - 589 с.
- 34.Маркетинг: учебник / под. ред. Н.М.Кондратенко. - Москва: Юрайт, 2011. – 540 с.
- 35.Маркетинг: учебник / под ред. И.М. Синяевой. - Москва: ИНФРА-М, 2011. – 384 с.
- 36.Маркетинг: учебник / под ред. А. Н. Романова. – Москва: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
- 37.Малхотра, Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. / Н. Малхора. – Москва: Вильямс, 2014. – 1200 с.
- 38.Парамонова, Т. Н. Маркетинг в розничной торговле / Т. Н. Парамонова. – Москва: НД ФБК-Пресс, 2014. - 224 с.
- 39.Росситер, Дж.Р. Реклама и продвижение товаров: пер. с англ. / Дж.Р. Росситер. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 656 с.
- 40.Соболев, М. Ю. Алгоритмы успешного маркетинга / М. Ю. Соболев. – Санкт-Петербург: Азбука-классика, 2011. - 480 с.
- 41.Стрикленд, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. Стрикленд. - Москва: Вильямс, 2013. - 928 с.
- 42.Токарев, Б. Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации: учебное пособие / Б. Е. Токарев. – Москва: Юристъ, 2011. – 126 с.

- 43.Тупицын, А. Л. Анализ внешней и внутренней среды коммерческого предприятия / А. Л. Тупицын. – Новосибирск: Дело, 2011. – 100с.
- 44.Уваров, В. В. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему: учебное пособие / В. В. Уваров.- Москва: Дело и Сервис, 2008.- 208 с.
- 45.Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 669 с.
- 46.Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Интек-синтез, 2012. – 640 с.
- 47.Фатхутдинов, Р. А. Система менеджмента: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Интел– Синтез, 2011. - 352с.
- 48.Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2010. – 448с.
- 49.Федько, Н. Г. Основы маркетинга: учебник / Н. Г. Федько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. - 512 с.
- 50.Федько, Н. Г. Маркетинговые коммуникации / Н. Г. Федько.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 384 с.
- 51.Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования: пер. с англ. / Г.А. Черчилль. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 704 с.
- 52.Шмидт, Ю. Д. Комплексный подход к оценке товарной политики предприятий / Ю. Д. Шмидт // Экономический анализ. - 2013. - № 22. - С. 47-52.
- 53.Шуремов, Е. Анализ эффективности продаж и оптимизация ассортиментной политики / Е. Шуремов // Экономика и Жизнь. - 2013. - № 7. – С.12-14.
- 54.Энджел, Д. Ф. Поведение потребителей / Д. Ф. Энджел. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2009. – 768 с.
- 55.Эриашвили, Н. Д. Маркетинг: учебник / Н. Д. Эриашвили. – Москва: Экономика, 2012.- 623 с.